BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Secara sederhana, kepemimpinan adalah pelaksanaan otoritas dan pengambilan keputusan. Ivan cevich Gibson dan Donnelly membatasi kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.[6] Demikian juga Robbins menyebutkan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan tertentu.[7] "Robert Kreither dan Angelo Kinicki melihat kepemimipinan itu sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan *partisipasi* sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi".[8] "Namun Edwin Locke menyebutkan kepemimpinan itu sebagai proses membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama".[9] Demikian juga John Newstrom dan Keith Davis dan menekankan kepemimipian itu adalah proses untuk mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi".[10] Dengan demikian

---

[6]Ivanevich Gibson dan Bonnely, *Organizations Behaviour, Structure, Processes* (New York: McGrw-Hill, 2006), h. 334.

[7] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, edisi 10 diterjemahkan oleh Benyamin Molan, (Jakarta: PT. Indeks , 2006), h. 40.

[8]Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behaviour,* diterjemahkan oleh Erly Suandy (Jakarta: Penerbit Salemba, 2005), h. 299.

[9]Edwin A Lock and Assosiates, *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Mempimpin dengan Penuh Keberhasilan,* terjemahan Aris Ananda (Jakarta: Mitra Utama, 2002), h. 3.

[10]John W. Newstrom and Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work,* 11th Edition (New Delhi: Tata McGraw Hill,inc, 2002), p.174.

kepemimpinan berhubungan penting dengan manajemen dan erat hubungannya dengan efektivitas kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, kepemimpinan dapat dikategorikan tiga unsur pokok yaitu: a) kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), b) kepemimpinan merupakan suatu proses, c) kepemimpinan itu harus membujuk (*inducing*) orang lain untuk mengambil tindakan. Batasan tersebut terdapat tiga kesamaan yang penting yaitu; a) kepemimpinan harus melibatkan orang lain, b) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama antara pemimpinan atau anggota kelompok, c) kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara. Jadi kepemimpinan itu adalah kempampuan seseorang untuk mempengaruhi dan dipengaruhi antara yang memimpin dan dipimpin agar tercapai suatu tujuan.

> Mullins berpendapat kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari sudut pandang *pemimpin* dan *pengikut*. Pemimpin efektif dari segi pandagan pemimpin dalah fleksibelitas, tidak terjadi kesenjangan persepsi, aktif memotivasi staf, bertanya secara efektif, mengembangkan kreatifitas, memperbaiki kinerja staf, membangun regu kelompok kerja, bereaksi terhadap perubahan. Sedangkan pemimpin efektif dari sudut pandang pengikut adalah memberi contoh, memberi dukungan, menempatkan kerja sesuai dengan porsinya, dan berupaya mengembangkan karir pengikutnya. Selain pemimipin dan pengikut, masih ada variabel yang mempengaruhi efektivitas kepemipinan. Seperti dikemukakan Mullins bahwa banyak variabel yang mendasari efektivitas kepemimpinan dalam organisasi, yaitu: karakterisitik pimpinan, jenis kekuasaan pimpinan, karakteristik bawahan, hubungan antar pimpinan dan kelompok, jenis dan sifat organisasi, jenis tugas yang dicapai, teknologi, struktur oraganisasi dan sistem manajemen, jenis masalah dan sifat keputusan pimpinan, sifat dan pengaruh lingkungan eksternal, struktur sosial dan budaya organsasi, serta pengaruh budaya nasional. [11]

[11] Laurie J. Mullins, *Management and Organisational behavior* (New York: Prentice Hall, 2005), h. 313

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi Manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin, seolah-olah dipaksa untuk menghadapi berbagai macam faktor seperti; struktur atau tatanan, kekuasaan, koalisi, dan keberadaan lingkungan organisasi. Sebaliknya pula kepemimpinan rasanya dapat dengan mudah menjadi satu alat penyelesaian yang luar biasa terhadap persoalan apa saja yang sedang menimpa suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan suatu aspek yang penting. Kemampuan untuk memimpin secara efektif merupakan salah satu kunci untuk menjadi manajer. Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik pada setiap orang, karena kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik.

Dalam Islam Kepemimpinan identik dengan istilah *khalifah* yang berarti wakil. Pemakaian kata *khalifah* setelah Rasulullah SAW wafat menyentuh juga maksud yang terkandung di dalam perkataan *"amir"* (yang jamaknya umara) atau penguasa. Oleh karena itu, kedua istilah ini dalam bahasa Indonesia disebut pemimpin formal. Namun jika merujuk kepada firman Allah SWT dalam surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّى جَاعِلٌ فِى ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً

Terjemahnya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.[12]

[12] *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, (Jakarta: Bumi Restu, 2003)

Selain kata khalifah disebutkan juga kata *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata *Amir* sebaaimana di sebutkan diatas. Kata *Ulil Amri* berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Nisa ayat 59:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ

Terjemahnya : Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.[13]

Berdasarkan ayat Al-Qur'an diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islam itu adalah kegiatan menuntun, membimbing, memandu, dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Kepemimpinan meupakan bagian terpenting dalam menjalankan proses kehidupan, pemimpin yang baik akan membawahi ummatnya kepada jalan yang baik akan tetapi begitupula sebaliknya. Maka dari itu begitu pentingnya kepemimpinan dalam hal ini agama Islam memberikan konsep kepemimpinan dalam kitab Al-Qur'an yang secara jelas.

Seiring dengan banyaknya kajian dan penelitian tentang fenomena kepemimpinan, maka defenisi tentang kepemimpinan juga terjadi banyak fenomenanya. Tentang defenisi kepemimpinan ini Yukl menuliskan:

a. Kepemimpinan adalah "perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama"
b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada diatas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin"
c. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran"
d. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu"[14]

---

[13] *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Departemen Agama RI, (Jakarta: Bumi Restu, 2003)

[14] Gary Yukl., *Kepemimpinan Dalam organisasi, Edisi ke Lima*, (Budi Supriyanto, Penerjemah), Jakarta: Indeks, 2001, hal.4

Dari beberapa defenisi diatas, Yukl mendefinisikan Kepemimpinan itu sendiri sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Selain itu Para peneliti biasanya mendefenisikan "Kepemimpinan" menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi para pakar yang bersangkutan. Bahkan Stodgil membuat kesimpulan bahwa *There Are Almost as many defenitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.* Kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama, kedudukan dari satu jabatan administrative, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.[15] Menurut Rivai bahwa "Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yakni karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan".[16]

> Selain itu menurut Purwanto, bahwa kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu sarana, instrument atau alat, untuk membuat sekelompok orang mau bekerja sama dan berdaya upaya menaati segala peraturan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Dalam hal ini kepemimpinan dipandang sebagai dinamika suatu organisasi, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.[17]

---

[15] Wahjosumidjo., *Kepemimpinan Kepala Sekolah (tinjauan teoretik dan permasalahannya)*, Jakarta:Rajawali Pers, 2005, hal. 16-17.

[16] Rivai V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Cetakan Kedua, (Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004). hal.23

[17] Purwanto, M.N. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cetakan Kedua, (Remadja Rosdakarya , Bandung, 2006), hal.17

> "Sementara itu, Siagiahan, mengemukakan efektifitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukan selaku kepala, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik karena pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atu faktor-faktor genetika.[18]

Dari beberapa defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para kelompok. Dalam hal kepemimpinan seseorang akan menentukan untuk tercapainya kualitas peningkatan mutu dalam sebuah organisasi seperti organisasi kependidikan. Implikasi penting yang terkandug dalam hal kepemimpinan:

a. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
b. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pimpinan dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
c. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataanya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu. Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang

---

[18] Siagiaan, PS. *Organisasi Kependidikan dan Perilaku Administrasi, (*Gunung Agung: Jakarta, 2005), hal.8

digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, Bisnis, pendidikan, industry, dan bidang-bidang lainnya

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi pusat perhatian manusia, kepemimpinan sangat dibutuhkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Dilain pihak mausia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada orang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin.

Apabila disesuaikan dengan kepemimpinan sebagai salah satu kata kunci pada penelitian ini, dengan pemikiran bahwa pemimpin selaku pelaksana kepemimpinan di sekolah adalah Kepala Sekolah sehingga seperti dalam beberapa pengertian diatas, kepemimpinan itu merupakan proses Kepala Sekolah dalam mempengaruhi, memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan serta bagaimana tugas dilaksanakan secara efektif yang selanjutnya termasuk proses Kepala Sekolah dalam memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah orang yang diberi wewenang disuatu lembaga pendidikan formal yang memiliki tugas dan tanggung jawab di sekolah untuk selalu mengontrol dan mengawasi kegiatan atau kinerja yang dilakukan oleh para staf dan guru-guru di sekolah tersebut. “dalam pasal 20 ayat (3) dari PP tahun 1992 pada intinya menyebutkan bahwa Kepala Sekolah sebagai pengawas”.

Menurut M. Dariyanto dalam bukunya: “Administrasi Pendidikan“

berpendapat bahwa: “Kepala Sekolah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah”.[19] Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya adalah tergolong pemimpin resmi, “*formal leader*” atau “*status leader*”. Kepala Sekolah hendaknya memiliki pengetahuan yang luas tentang penyelenggaraan pendidikan dan kerja guru di sekolah.

Wahjosumidjo mengartikan Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.[20]

Secara etimologi Kepala Sekolah adalah guru yang memimpin Sekolah. Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan moderen kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses pembelajaran. Maka dengan ini kepala

---

[19] M. Dariyanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h.80.

[20] Wahjosumidjo, 2002, *Kepemimpinan kepala sekolah Tinjauan teoritik dan permasalahannya, (*Jakarta: Grafindo Persada), h.83.

sekolah bisa dikatakan sebagai pemimpin pada satuan pendidikan yang tugasnya menjalangkan manajemen satuan pendidikan yang dipimpin. Pada tingkat operasional, kepala sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu.

Kepala sekolah merupakan kedudukan tertinggi di sekolah. Salah satu peran kepala sekolah adalah bertanggung jawab penuh atas kelancaran dan keberhasilan pendidikan di sekolah. Pola-pola kepemimpinan Kepala Sekolah, antara lain:

a. Kepemimpinan otoriter

   Tujuan umum, kegiatan dan prosedur kerja kelompok didikte oleh kepala sekolah. Dia selalu menjaga jarak dari personal sekolah yang lain. Partisipasi aktif hanya dilayani apabila menyangkut masalah tugas formal.

b. Kepemimpinan demokratis

   Semua kebijakan, kegiatan dan prosedur kerja ditetapkan oleh kelompok secara keseluhan, kepala sekolah ikut aktif dan berusaha menjadi anggota biasa dengan semangat tanpa harus melakukan banyak kegiatan.

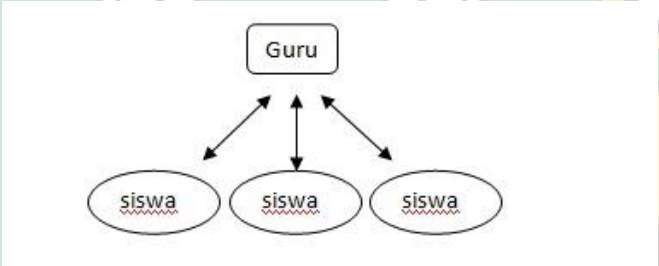
c. Kepemimpinan laissez-faire

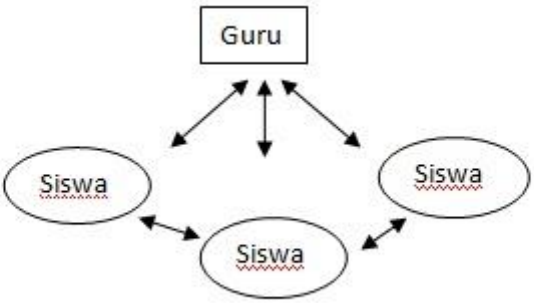
   Dalam pola kepemimpinan ini, ada kebebasan sepenuhnya bagi kelompok dan individu untuk menetapkan kegiatan, keputusan, dan prosedur kerja, dengan sedikit partisipasi.[21]

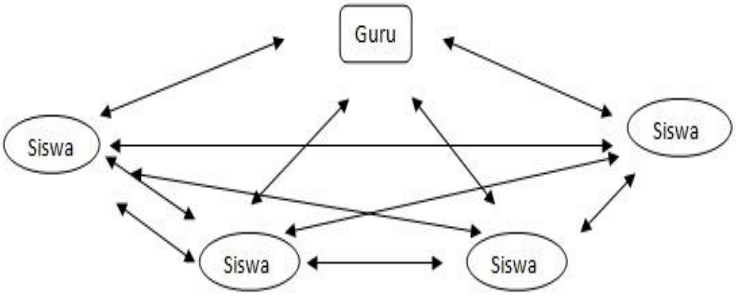
Sebagai kepala sekolah, selain harus memiliki pola kepemimpinan yang baik, maka dia harus bisa memahami sikap guru secara umum, misalnya: Di satu

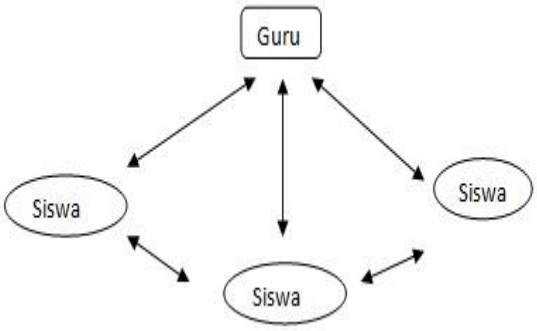
[21] Abu Ahmadi, ***Sosiologi Pendidikan***, 2004, h. 5-14;

Guru
Siswa
Siswa
Siswa


Guru
siswa
siswa
siswa


Guru
Siswa
Siswa
Siswa





INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KENDARI

menunjang penyelenggaraan pendidikan, pola di antara keduanya adalah sebagai berikut:

a. *Pola hubungan dominasi(tidak setara):*

Secara formal, memang kedudukan karyawan lebih rendah dari kepala sekolah dan guru. Guru secara dominan meminta karyawan melayani tugas-tugas guru. Pola ini terkait dengan pola kepemimpinan kepala sekolah yang otoriter.

b. *Pola hubungan kemitraan(setara):*

Secara realitas, hubungan antara guru dan karyawan dapat bersifat kemitraan, sama-sama dalam peranan untuk mengantarkan keberhasilan pendidikan secara efektif dan efisien, sesuai dengan tugas masing-masing. Pola ini terkait dengan pola kepemimpinan sekolah yang demokratis atau laissez-faire.

3. Pola hubungan sesama guru dan pengelompokkannya:

a. *Pola hubungan formal :*

Terjadi dalam kelompok sekunder (guru sekolah, PGRI)

Interaksi ini di lakukan untuk memenuhi tujuan-tujuan yang terkait dengan profesi dan masalah pendidikan.

b. *Pola hubungan informal :*

Terjadi dalam kelompok primer.

Interaksi terjadi untuk memenuhi minat-minat tertentu, seperti minat sosial (temu berkala), rekreasi (musik, olah raga, main kartu). Pengetahuan tentang klik dapat membantu kepsek menggerakkan seluruh guru untuk tujuan pendidikan yang telah di sepakati bersama.

4. Pola hubungan sesama siswa dan pengelompokkannya:

a. Pola hubungan formal:

Terjadi dalam kelompok sekunder (seperti OSIS berikut seksi-seksinya). Menjadi anggota OSIS, dengan tugas dan tanggung jawabnya, mereka akan di kenal oleh seganap siswa,dan karena itu mendapatkan status yang terhormat.

b. *Pola hubungan informal :*

Terjadi dalam kelompok primer (teman sebaya atau klik) . Klik terbentuk bila dua orang atau lebih saling bersahabat dan akrab. Karena itu, mereka banyak bermain bersama, saling bercakap-cakap, merencanakan dan melakukan kegiatan yang"[22]

Kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung jawab mengkoordinsikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah yang dipimpin. Tentu saja kepala sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak factor lain yang perlu diperhitungkan, ada guru yang dipandang sebagi factor kunci yang berhadapan langsung dengan para siswa dan factor lain seperti lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun kepala sekolah memiliki peran yang sangat mempengaruhi jalannya system yang ada dalam sekolah.

> "Mulyasa mendefenisikan bahwa Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualiatas pendidikan. Kepala sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana dan juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi kepala sekolah, kepala sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dan jabatan fungsional guru. Apabila seoran guru memiliki konpetensi sebagai kepala sekolah dan

[22] Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Ruang Lingkup dan Aplikasinya*, (Bandung : Pustaka Jaya, 2001, h. 41-44.

> telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan Kepala Sekolah".[23]

Agar sekolah dapat mewujudkan apa yang menjadi tujuan secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan inovasi. "Kepala sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang baik pula. Jika pembelajaran disekolah baik tentunya akan menghasilkan generasi yang baik pula dari siswa maupun gurunya".[24]

> "Kepala Sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran, dan pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan. Disamping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap, pola dan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya, kepemimpinan kepala sekolah dapat menciptakan kondisi-kondisi yang memungkinkan lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi/kesesuaian dari kualitas pendidikan".[25]

Pendapat diatas dapat disimpulkan kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun guru yang mendapat tugas tambahan kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.

---

[23] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah professional Jilid III, (*Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 24.

[24] Suyanto, *Mengatasi Masalah pembinaan Moral, (*Jakarta:Permata Media Grup, 2006), h. 75.

[25] *Opcit,* Mulyasa, h. 25.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu tenaga pengajar dan pendidik, maksudnya dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan. Berarti kepala sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tengaga pendidik.

3. Tugas Pokok dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain berkaitan dan saling menentukan. Sedang sifat unik, menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi memiliki cirri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Cirri-ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan umat manusia. Selain itu karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebutlah sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala Sekolah memiliki tugas mengawasi dan mengontrol dari segi fungsi utama Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan, jabatannya lebih luas dan lebih tinggi kedudukannya dari bawahan. Kepala Sekolah tersebut meliputi pejabat lini, pejabat staf, maupun pejabat fungsi dalam segala tingkatan. Kepala Sekolah sebagai administrator terdepan jelas sangat diharapkan dapat menggerakkan hati guru-guru agar meningkatkan dedikasinya.

Soetopo, menguraikan dalam sembilan kategori:

a) Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan atau kebutuhan murid, serta mambantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
b) Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar
c) Membantu guru dalam memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik
d) Dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya
e) Membantu guru memperkaya pengalaman mengajar, sehingga suasana telihat tentram dan damai
f) Pengajaran bisa menggembirakan anak didik
g) Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas
h) Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi.[26]

Tugas Kepala Sekolah di atas melingkupi semua objek, dan pada hakikatnya menyangkut masalah tugas yang berhubungan dengan guru, siswa, organisasi, sumber-sumber belajar, alat-alat pembelajaran, problema yang dihadapi guru, dan penyiapan segala sumber informasi yang berguna bagi perkembangan kurikulum dan pengajaran di sekolah.

Kepala Sekolah mempunyai tugas mengawasi dan mengontrol kegiatan guru dalam melaksanakan tugas mengajar, disamping bertugas dalam bidang kurikulum serta sumber-sumber untuk mendukung kegiatan pendidikan personalia, public pembimbing.

Tanggung jawab Kepala Sekolah hubungannya dengan pendidikan adalah mengenai kurikulum dan faktor-faktor penunjangnya, terutama unsur pelaksanaan yaitu guru-guru. Sebab ditangan guru-gurulah salah satu kunci suksesnya tujuan pendidikan,

> "Menurut Made Pidarta merumuskan tiga hal pokok beratanggung jawab Kepala Sekolah sebagai *Supervisior*, yaitu: Mengorganisasi dan membina

[26] Soetopo Hendieat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Aksara, 2007), h..23

guru, Mempertahankan kurikulum yang berlaku, Meningkatkan pelaksanaan aktifitas penunjang kurikulum".[27]

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab Kepala Sekolah paling tidak meliputi tiga aspek pokok, yakni mengorganisasi dan membina bagi tenaga produktif dalam rangka penjaminan mutu pendidikan, oleh karena itu guru-guru lebih terkhusus pada guru, agar mempertahankan dan mengembangkan kurikulum, serta meningkatkan pelaksanaan penunjang kurikulum.

"Kepala Sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Studi keberhasilan seorang Pimpinan Sekolah menunjukkan bahwa Kepala Sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah".[28]

Pentingnya peran kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan, maka memerlukan dua hal pokok yang perlu diperhatikan yaitu:

a. Kepala Sekolah berperan sebagai kekuatan sentral menjadi kekuatan penggerak kehidupan sekolah.
b. Kepala sekolah harus memahami tugas dan fungsih mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.

---

[27] Made Pidarta, 2008, *Pemikir Tentang Supervisi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, hal.64

[28] *Wahjosumidjo, Opcit,* , hal.82.

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik tugas dan fungsih kepala sekolah seharusnya dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu kepala sekolah dipandang sebagai pejabat formal dalam suatu lembaga pendidikan sedangkan pada sisi lain seorang kepala sekolah dapat berperan sebagai manajes, sebagai pemimpin, sebagai pendidik dan yang tidak kalah pentingnya ia juga berperan sebagai staf. Untuk itu sebelum menjelaskan lebih jauh tentang peran tersebut kita perlu memahami dua buah kata kunci dari arti Kepala Sekolah.

Kedua kata tersebut adalah "Kepala" dan "Sekolah". Kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah mengandung arti sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran, atau dengan kata lain pemimpin di suatu sekolah".[29]

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung makna luas, yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada sekolah, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan kepada

[29] Tim Media, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Jakarta:Mitra Presindo, 2007, hal.304

warga sekolah, memberikan dorongan, memberikan bantuan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

Seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan,[30] tetapi dalam menentukan efektifivitas kepemimipinan merujuk pada tindakan yang dilakukan seseorang pemimpin. Sen ada yang dikemukakan oleh Stoner, dkk bahwa efektivitas kepemimpinan tidak tergantung pada sifat-sifat tertentu saja tetapi kesesuaian antara sifat-sifat pemimpin itu dengan kebutuhan dan situasi.[31]

Perilaku kepemimpinan tidak selalu cocok dalam situasi, karena dipengaruhi oleh sejumlah variabel seperti kultur organisasi, sifat dari tugas dan aktivitas kerja, nilai-nilai, dan pengalaman manajerial. Oleh sebab itu timbul kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional tergantung pada kecocokan antar kepribadian, tugas, kekuasan, sikap, dan persepsi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara aktif untuk mencapai tujuan.[32] Berarti kepemimpinan merupakan bagian penting dalam manajemen dan erat kaitanya dengan efektivitas sebuah organisasi. Untuk mengetahui efektivitas kelompok atau organisasi perlu diketahui dahulu variabel-variabel yang menentukan efektivitas sebuah organisasi. Sebagaimana Yukl menggambarkan variabel-variabel yang mempengaruhi keefektifan sebuah organisasi, *pertama* perilaku pemimpin mempengaruhi variabel yaitu variabel situasional yang netralisir dan selanjutnya berpengaruh terhadap kriteria efektifitas organisasi. *Kedua* perilaku pemimpin merupakan variabel situasional

---

[30]Gary Yulk, *Leadership in Organization*, (New Jersey: Prentice-Hall, 2002),h. 257.

[31] James A.F.Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR, *Management, sixth Edition* (Prentice-Hall International, Inc, 1995), h. 163.

[32]Newstrom and Davis, *op.cit.*, h. 163.

sebagai subtitusi variabel perantara yang selanjutnya berpengaruh terhadap efektivitas dan *ketiga* perilaku pemimpin merupakan variabel situasional berpengaruh langsung terhadap kriteria efektivitas. *Keempat* perilaku kepempinan berpengaruh langsung terhadap variabel perantara dimana salah satu variabel ini merupakan komitemen yang berpengaruh langsung terhadap keefektifan organisasi.[33] Seorang pemimpin mempunyai beberapa tugas dasar dalam mengatasi perubahan, yaitu memutuskan apa yang harus dilakukan, menciptakan jaringan dan hubungan, dan memotivasi untuk melakukan pekerjaan .

Berbicara tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang ditetapkan.[34] Untuk itu kepala sekolah harus menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan efektif dalam kepemimpinannya.

Petters dan Austin sebagaimana dikutip oleh Sallis bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini.[35]

a. Visi dan Simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar, dan kepada komunitas yan lebih luas.

b. Untuk para pelajar. Istilah ini sama dengan "*dekat dengan pelanggan*". Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.

---

[33]Yulk, *op.cit.*, h. 221.

[34] Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 86.

[35] Edward Sallis, *Total Qualitiy Manajemen in Education* (London: Biddles, Guidford and Kings Lynn, 2006), hh. 170-171.

c. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut

d. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru, dan staf institusi.

e. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme adalah sifat-sifat yang merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dari penjelasan di atas, tampak jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam sebuah kelembagaan pendidikan harus mengusahakan inisiatif untuk bermutu sebagai wujud usaha membangun sistem pendidikan di sekolahnya. Terkait dengan kepemimpinan berorientasi mutu pendidikan, beberpaa prinsip yang harus dipegang adalah sebagai berikut:[36]

a. Keberhasilan kepemimpinan diukur dari keberhasilan semua anggota organisasi

b. Berbagi tanggung jawab dimana semua unsur dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.

c. Perbaikan mutu berkelanjutan

d. Penyediaan sumber daya yang dibutuhkan guru dan staf

e. Guru dan staf menanamkan visi organisasi kepada siswa dan siswa berbuat secara kreatif dan inovatif untuk mencapai visi tersebut. Guru menghindari

[36] Nana Syaodih Sukmadinata, dkk., *Pengendalian Mutu Pendidikan Skeolah Menengah (Konsep, Prinsip, dan Instrumen)* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), h. 14-15.

kekuasaan absolut di kelas, serta melibatkan siswa dalam merumuskan kelas bermutu.

f. Setiap orang menghilangkan hambatan yang mencegah performansi yang tinggi serta menghilangkah hambatan-hambatan operasional yang menghambat keberhasilan.

Prinsip-prinsip kepemimpian pendidikan kepala sekolah tersebut menjadikan setiap anggota organisasi menjadi menjadi bagian dari gagasan mutu yang menuju pencapaian tujuan organisasi sekolah. Sinergitas setiap anggota organisasi akan memudahkan pengorgasasian sumberdaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Upaya optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah, maka seorang kepala sekolah harus mengetahui fungsi-fungsi kepemimpian pendidikan. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu sebagai berikut:[37]

a. Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi;
b. Memiliki komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan mutu;
c. Mengkomunikasikan pesan mutu;
d. Memastikan kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan dan praktek institusi;
e. Mengarahkan perkembangan karyawan;
f. Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain tanpa bukti-bukti yang nyata;
g. Memimpin inovasi dalam institusi;

[37]Sallis, h. 173-174.

h. Mampu memastikan bahwa struktur organisasi secara jelas telah mendefinisikan tanggungjawab dan mampu mempersiapkan delegasi yang tepat;

i. Memiliki komitmen untuk menghilangkan rintangan, baik yang bersifat organisasional maupun kultural;

j. Mengembangkan mekanisme yang tepat untuk mengawasi dan mengevaluasi kesuksesan.

Selanjutnya kaitannya dengan kepala sekolah dalam kepemimpinan pendidikan di sekolah tentunya berhubungan dengan aspek prilaku kepemimpinan pendidikan dalam memperdayakan para guru untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya. Sedangkan hubungannya pemberdayaan guru dengan pemberian wewenang untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya banyak diungkap oleh Stanley Spanbauer sebagaimana dikutip oleh Sallis yang secara garis besarnya adalah sebagai berikut:[38]

a. Dalam pendekatan berbasis mutu, kepemimpinan di sekolah bergantung pada pemberdayaan para guru dan staf lain yang terlibat dalam proses pembelajaran. Para guru diberi wewenang untuk mengambil keputusan sehingga mereka memiliki tanggungjawab yang besar. Mereka diberi keleluasaan dan otonomi untuk bertindak.

b. Komitmen jauh lebih penting dari sekedar menyampaikan pidato tahunan tentang betapa pentingnya mutu dalam sekolah. Komitmen menghendaki

[38]*Ibid*, h. 174-175.

kemajuan dengan metode dan cara yang baru. Komitmen memerlukan tinjauan ulang terhadap masing-masing dan setiap tindakan.

c. Pemimpin institusi pendidikan harus memandu dan membantu pihak lain dalam mengembangkan karakteristik yang serupa, sehingga melahirkan lingkungan kerja yang interaktif.

d. Pemimpin harus menjalankan dan membicarakan mutu serta mampu memahami bahwa perubahan terjadi sedikit demi sedikit, bukan dengan serta merta.

e. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memandu guru dan para administrator untuk bekerja sama dalam satu kelompok tim.

Praktek kepemimpinan mutu kepala sekolah dianggap berhasil jika mampu meningkatkan mutu proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. Mutu proses berhubungan dengan kemampuan sekolah mntransformasi multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi siswa, sedangkan hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler, serta dampak luaran yang dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan hal-hal lain yang diperoleh anak didik selama menjalani pendidikan".[39]

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dinilai dari keberhasilan sekolah dalam peningkatan kualitas mutu proses, hasil dan dampak pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya.

---

[39] Sudarwan Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 53-54.

B. Pembentukan Karakter Siswa

1. Orientasi Baru dalam Pembelajaran di Sekolah

Salah satu masalah yang dihadapi dunia persekolahan saat ini adalah lemahnya proses pembelajaran. Fenomena yang terjadi, proses pembelajaran di sekolah-sekolah masih menitik beratkan pada aspek kognitif siswa. Ironinya, aspek kognitif ini pun hanya menjangkau pada aspek kognitif tingkat rendah seperti mengingat dan memahami, dan belum menjangkau pada aspek kognitif tingkat tinggi seperti analisis, sintesis hingga evaluasi. Oleh karena itu, aspek kognitif ini belum mampu mendorong siswa untuk mengembangkan kemampuan berpikir. Kenyataan ini berlaku hampir untuk seluruh mata pelajaran.

Mata pelajaran agama tidak mampu mendorong siswa untuk bersikap dan bertindak menurut nilai dan norma agama, pada mata pelajaran bahasa pembelajaran tidak mampu mengembangkan kemampuan berkomunikasi siswa, baik lisan maupun tulisan karena meskipun telah mengikuti proses pembelajaran selama bertahun-tahun. Kondisi ini terjadi karena proses pembelajaran hanya menjejalkan sejumlah informasi untuk dihafal dan dikuasai tanpa dibimbing bagaimana hubungan-hubungan materi dengan kehidupan sehari-hari. Gejala ini dikarenakan proses pembelajaran belum diarahkan pada membangun karakter dan kemampuan potensi siswa. Proses pembelajaran di sekolah belum diarahkan untuk membentuk manusia cerdas, memiliki kemampuan memecahkan persoalan hidup, serta tidak diarahkan untuk melahirkan manusia kreatif dan inovatif.[40]

---

[40] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Bberorientasi Standar Proses Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012), h. 2.

Merespon fenomena persekolahan ini perlu intervensi para pengambil kebijakan untuk menyelamatkan kondisi persekolahan yang *outcome*-nya semakin memprihatinkan. Untuk itu pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah telah mempertegas pemberlakuan kembali Kurikulum 2013 setelah mendapat sorotan dan kritikan publik. Kurikulum ini dikembangkan dengan berorientasi pada penguatan pendidikan sikap dan karakter siswa. Diharapkan penguatan sikap dan karakter akan melahirkan siswa yang cakap secara emosional dan akademik untuk menjawab berbagai persoalan yang semakin mengglobal dalam berbagai lini kehidupan.

Kurikulum 2013 sebagai kurikulum yang berorientasi pada sikap dan karakter, isinya memuat empat kompetensi inti yang dicapai siswa setelah mengikuti program pembelajaran. Pertama; *Kompetensi Inti Spiritual* yang dinotasikan dengan KI-1, kedua; *Kompetensi Inti Sosial* yang dinotasikan dengan KI-2, ketiga; *Kompetensi Inti Pengetahuan* yang dinotasikan dengan KI-3, keempat*; Kompetensi Inti Keterampilan* yang dinotasikan dengan KI-4. Kompetensi spiritual berkaitan dengan penguatan aspek ketakwaan dan keimanan kepada Allah SWT, kompetensi sosial berkatian dengan penguatan perilaku dan karakter, kompetensi pengetahuan berkaitan dengan penguatan aspek kognitif dan kompetensi keterampilan berkaitan dengan kemampuan mendemonstrasikan pengetahuan yang telah dipelajari. Keempat kompetensi ini dikembangkan secara berjenjang berdasarkan jenjang usia persekolaahan.

Gagasan pembaharuan pendidikan menjadi tanggung jawab sekolah sebagai unit organisasi terkecil dalam pengelolaan pembelajaran. Sebagai

pimpinan unti pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu melakukan terobosan-terobosan fundamental untuk mendayagunakan sumber daya sekolah merespon kebijakan pembenahan sistem pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menjewatahkan orientasi baru proses pembelajaran di sekolah melalui penerapan kepemimpinan profesional yang berbasis mutu. Hal ini sejalan dengan Sukmadinata bahwa peningkatan mutu pendidikkan menutut kepemimpinan profesional dalam bidang pendidikan. Kepala sekolah harus mampu mendorong guru-guru untuk melakukan reformasi pembelajaran di kelas karena tanpa dukungan guru sebagai aktor utama pembenahan proses pembelajaran di sekolah tidak akan tercapai.[41]

Pendapat di atas menunjukkan bahwa gagasan pembaharuan oleh satuan pendidikan (sekolah) tanpa dukungan guru dan staf sebagai eksekutor akhir pengelola di lapangan maka gagasan tersebut tidak akan memberikan dampak perbaikan mutu pendidikan di sekolah.

2. Konsep Belajar dan Pembelajaran

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan berkesinambungan, dimana pengalaman yang terjadi membawa perubahan dalam diri individu. Walaupun belajar berlangsung seumur hidup, namun disadari bahwa tidak semua belajar dilakukan secara sadar.[42] Dikatakan berlangsung seumur hidup karena manusia sebagai insan dinamis mempunyai kecenderungan untuk selalu mencari dan mendapatkan pengalaman baru dalam hidupnya. Oleh sebab itu, dalam kehidupan sehari–hari baik sadar maupun tidak sebenarnya manusia

[41]Sukmadinata, 2008, h. 9.

[42]Josep F Callehan, and Leonard H Clark. *Foundation of Education* (New York: Mc Morgan Publisher Co, 1985), h. 189.

melakukan kegiatan belajar, karena setiap hari pengalaman manusia berubah dan berkembang .

Belajar adalah *key term* (istilah kunci) yang paling vital dalam setiap usaha pendidikan, sehingga tanpa adanya kegiatan belajar, maka tidak pernah ada pendidikan.[43] Belajar merupakan hal yang penting bagi setiap orang selama hidupnya, karena hal ini sangat membantu di dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan hidupnya.[44] Belajar diartikan sebagai perubahan tingkah laku yang relatif permanen dan tidak disebabkan oleh adanya kematangan. Pada diri individu yang belajar telah terjadi: 1) Perubahan secara aktual dan potensial, 2) Perubahan yang dapat dijadikan dasar bagi diperolehnya kemampuan baru yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang baik dalam jangka waktu yang relatif lama atau singkat, 3) Perubahan itu terjadi karena adanya usaha[45]

Brower dan Hilgard menyatakan bahwa berpendapat bahwa belajar adalah: 1) Untuk memperoleh ilmu dalam banyak hal atau untuk menguasai pelajaran, 2) Untuk menguatkan pikiran atau ingatan, 3) Untuk mendapatkan pengalaman, 4) Untuk menerima dan mengetahui informasi.[46] Hal ini relevan dengan pendapat Woolfolk bahwa belajar terjadi ketika suatu pengalaman menjadi pilihan yang relatif permanen dalam ilmu atau tingkah laku seseorang.[47]

---

[43]Mubibbin Syah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003), h. 94.

[44]Philips R. Newman, and Barbara Newman. *The Proses of Adjustment* (Home Wood, llinois: The Door Are Proses, 1981), h. 19.

[45]Gordon H. Brower, & Ernest R. Hilgard. 1981. *Theory Of Learning*. Englawood Cliips (New Jersey: Prentice Inc, 1981), h. 1.

[46] *Ibid.*

[47]Anita Woolfolk. *Educational Psychology*, terjemahan Helly Prajitno Soetjipto dan Sri Mulyantini Soetjipto (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 169.

Menurut Slameto, belajar merupakan suatu proses usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk memperoleh perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan, sebagai hasil pengalamannya sendiri dari interaksi dengan lingkungannya. Selanjutnya menyatakan bahwa perubahan tingkah laku dalam pengertian belajar memiliki ciri-ciri: 1) Perubahan terjadi secara sadar. 2) Perubahan dalam belajar bersifat kontiniu dan fungsional. 3) Perubahan dalam belajar bersifat positif dan aktif. 4) Perubahan dalam belajar bukan bersifat sementara melainkan permanen. 5) Perubahan dalam belajar bertujuan dan terarah. 6) Perubahan mencakup seluruh aspek tingkah laku.[48] Perubahan yang disebabkan karena belajar bersifat permanen, dalam arti tidak mudah berubah atau hilang, melainkan melekat dalam diri pembelajar dan terus berkembang sesuai dengan fungsinya. Perubahan itu terarah sesuai dengan tujuannya dari pembelajaran.

Walaupun terdapat perbedaan rumusan, namun pada hakekatnya pernyataan–pernyataan tersebut di atas memiliki makna yang sama, yaitu belajar merupakan upaya yang dilakukan untuk menguasai pengetahuan, kemampuan dan sikap melalui hubungan timbal balik antara individu yang belajar dengan lingkungannya. Selain itu, pengertian belajar juga merupakan perubahan tingkah laku bukan karena proses alamiah, tetapi adanya usaha yang dilakukan secara sadar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa belajar adalah proses yang aktif dan memberikan reaksi terhadap semua situasi yang ada di sekitar

---

[48]Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 2

individu yang sedang belajar, yang diarahkan kepada tujuan dan melihat, mengamati serta memahami sesuatu. Karena itu, apabila berbicara mengenai belajar maka yang dibicarakan adalah bagaimana mengubah tingkah laku seseorang, baik tingkah laku yang dapat diamati yaitu penampilannya, maupun yang tidak dapat diamati yaitu kecenderungan perilakunya. Hal ini berarti bahwa belajar adalah suatu kegiatan seseorang yang dilakukan dengan sadar atau sengaja sehingga diperoleh kecakapan baru dan terjadi perubahan-perubahan yang disebut sebagai hasil belajar.

Perubahan tingkah laku seseorang yang diperoleh dari aktivitas belajar merupakan hasil belajar. Menurut Winkel, hasil belajar merupakan hasil yang telah dicapai melalui pengalaman belajar.[49] Pendapat senada disampaikan oleh Sudjana mendefinisikan hasil belajar adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki siswa setelah ia rnenerima pengalaman belajar[50].

Berbicara tentang hasil belajar, Romizowski menyatakan bahwa hasil belajar mencakup lima kemampuan, yaitu: keterampiIan intelektual, strategi kognitif, informasi verbal, keterampilan motorik, dan sikap.[51] Pendapat ini senada dengan Dimyati dan Mudjiono bahwa hasil belajar terdiri dari informasi variabel keterampilan intelektual, keterampilan motorik, sikap, dan siasat kognitif.[52]

Hasil belajar menjadi penting diketahui oleh karena belajar merupakan proses yang harus dilalui oleh pembelajar (siswa). Kemajuan yang dicapai sebagai

---

[49]W. S. Winkel, *Psikologi Pengajaran* (Yogyakarta: Media Abadi, 2004), p. 25.

[50]Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), p. 3.

[51]A.J.Romizowsky, *Design Instructional System, Decision Making in Course Planning and Curriculum Design* (London: Kagan Page, ltd.,1984), h. 35.

[52]Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h.11.

bentuk perubahan tingkah laku yaitu kognitif, psikomotor, maupun afektif harus dapat diukur. Hasil belajar siswa menggambarkan perolehan kemampuan, kecakapan, penguasaan siswa dari aktivitasnya secara sadar dalam program belajar mengajar di sekolah. Dengan memahami konsep-konsep belajar di atas, maka yang dapat dilakukan oleh guru dalam menilai siswa tidak hanya mengambil cuplikan perubahan tingkah laku, namun harus menyeluruh yang dapat mencerminkan perubahan yang terjadi sebagai hasil belajar siswa baik pada aspek intelektual (kognitif), sikap, dan keterampilan.

3. Pembentukan Karakter Siswa

Karakter secara etimologi, berasal dari bahasa latin *character* yang berarti watak, tabiat, sifat-sifat kejiwaan, budi pekerti, kepribadian dan akhlak. Dalam kamus psikologi, arti karakter adalah kepribadian ditinjau dari titik tolak etis atau moral, misalnya kejujuran seseorang[53] (Agus, 2012:20).

Secara terminologis, makna karakter dikemukakan oleh Thomas Lickona. Menurutnya karakter adalah *"A reliable inner disposition to respond to situations in a morally good way."* Selanjutnya ia menambahkan, *"Character so conceived has three interrelated parts: moral knowing, moral feeling, and moral behavior"*. [54] Menurut Lickona, karakter mulia (*good character*) meliputi pengetahuan tentang kebaikan, lalu menimbulkan komitmen (niat) terhadap kebaikan, dan akhirnya benar-benar melakukan kebaikan. Dengan kata lain, karakter mengacu

---

[53]Agus Zaenal Fitri. *Pendidikan Karakter Berbasis Nilai dan Etika di Sekolah.* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media, 2012), h. 20

[54] Thomas Likona,. *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility.* (New York: Bantam books, 1991), h. 51.

kepada serangkaian pengetahuan (*cognitives*), sikap (*attitides*), dan motivasi (*motivations*), serta perilaku (*behaviors*) dan keterampilan (*skills*).

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa karakter identik dengan akhlak, sehingga karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia yang universal yang meliputi seluruh aktivitas manusia, baik dalam rangka berhubungan dengan Tuhannya, dengan dirinya, dengan sesama manusia, maupun dengan lingkungannya, yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata karma, budaya, dan adat istiadat. Dari konsep karakter ini muncul konsep pendidikan karakter (*character education*).

Pendidikan karakter tidak sekedar mengajarkan mana yang benar dan mana yang salah kepada anak, tetapi lebih dari itu pendidikan karakter menanamkan kebiasaan (*habituation*) tentang yang baik sehingga siswa paham, mampu merasakan, dan mau melakukan yang baik. Pendidikan karakter ini membawa misi yang sama dengan pendidikan akhlak atau pendidikan moral.

Pembudayaan karakter (akhlak) mulia perlu dilakukan dan terwujudnya karakter (akhlak) mulia yang merupakan tujuan akhir dari suatu proses pendidikan sangat didambakan oleh setiap lembaga yang menyelenggarakan proses pendidikan. Budaya atau kultur yang ada di lembaga, baik sekolah maupun yang lain, berperan penting dalam membangun akhlak mulia di kalangan sivitas akademika dan para karyawannya. Karena itu, lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pendidikan akhlak (pendidikan

moral) bagi para siswa dan juga membangun cultur akhlak mulia bagi masyarakatnya.

Upaya pembentukan karakter bukanlah perkara instan, namun suatu upaya yang terus dilakukan secara berkelanjutan. Pengalaman Nabi Muhammad membangun masyarakat Arab hingga menjadi manusia yang berakhlak mulia (masyarakat madani) memakan waktu yang cukup panjang. Pembentukan ini dimulai dari membangun aqidah mereka selama kurang lebih tiga belas tahun, yakni ketika Nabi masih berdomisili di Makkah. Selanjutnya selama kurang lebih sepuluh tahun Nabi melanjutkan pembentukan akhlak mereka dengan mengajarkan syariah (hukum Islam) untuk membekali ibadah dan muamalah mereka sehari-hari. Dengan modal aqidah dan syariah serta didukung dengan keteladanan sikap dan perilaku Nabi, masyarakat madani (yang berakhlak mulia berhasil dibangun Nabi yang kemudian terus berlanjut pada masa-masa selanjutnya sepeninggal Nabi.

> "Michele Borba menggunakan istilah membangun kecerdasan moral untuk merujuk pada pembentukan karakter. Kecerdasan moral, menurut Michele Borba, adalah kemampuan seseorang untuk memahami hal yang benar dan yang salah, yakni memiliki keyakinan etika yang kuat dan bertindak berdasarkan keyakinan tersebut, sehingga ia bersikap benar dan terhormat. adalah sifat-sifat utama yang dapat mengantarkan seseorang menjadi baik hati, berkarakter kuat, dan menjadi warga negara yang baik".[55]

Terdapat tujuh cara menumbuhkan karakter baik dalam diri anak-anak yang harus dilakukan anak untuk menumbuhkan kebajikan utama (karakter yang baik), yaitu empati, hati nurani, kontrol diri, rasa hormat, kebaikan hati, toleransi,

---

[55]Borba, Michele. *Membangun Kecerdasan Moral: Tujuh Kebajikan Utama Agar Anak Bermoral Tinggi.* Terj. oleh Lina Jusuf (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2008), h. 4.

dan keadilan. Ketujuh macam kebajikan inilah yang dapat membentuk manusia berkualitas di mana pun dan kapan pun. Meskipun sasaran buku ini adalah anak-anak, namun bukan berarti tidak berlaku untuk orang dewasa, termasuk para siswa di SD hingga SMA. Dengan kata lain tujuh kebajikan yang ditawarkan oleh Michele Borba ini berlaku untuk siapa pun dalam rangka membangun kecerdasan moralnya.

Howard Kirschenbaum menguraikan 100 cara atau strategi untuk dapat meningkatkan nilai dan moralitas (karakter/akhlak mulia) di sekolah. Seratus cara ini oleh Kirschenbaum dikelompokkan ke dalam lima metode, yaitu: 1) *inculcating values and morality* (penanaman nilai-nilai dan moralitas); 2) *modeling values and morality* (pemodelan nilai-nilai dan moralitas); 3) *facilitating values and morality* (memfasilitasi nilai-nilai dan moralitas); 4) *skills for value development and moral literacy* (ketrampilan untuk pengembangan nilai dan literasi moral; dan 5) *developing a values education program* (mengembangkan program pendidikan nilai).[56] Dari pendapat Kirschenbaum ini maka guru pendidikan agama termasuk para guru yang lain bersama-sama dengan sekolah perlu meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah pembinaan karakter siswa melalui pemaksimalan peran pendidikan agama. Guru agama bersama guru-guru mata pelajaran lain perlu merancang pembelajaran agama di kelas dan di luar kelas yang dapat memfasilitasi siswa agar dapat membiasakan karakter atau akhlak mulia.

---

[56]Howard Kirschenbaum. *100 Ways to Enhance Values and Morality in Schools and Youth Settings*. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1995).

> Sementara itu, Darmiyati Zuchdi menekankan pada empat hal dalam rangka penanaman nilai yang bermuara pada terbentuknya karakter (akhlak) mulia, yaitu inkulkasi nilai, keteladanan nilai, fasilitasi, dan pengembangan keterampilan akademik dan sosial. Lebih lanjut Darmiyati menambahkan, untuk ketercapaian program pendidikan nilai atau pembinaan karakter perlu diikuti oleh adanya evaluasi nilai. Evaluasi harus dilakukan secara akurat dengan pengamatan yang relatif lama dan secara terus-menerus.[57]

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Nasional telah mengembangkan *Grand Design* pendidikan karakter untuk setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah merilis bahwa terdapat 18 nilai pendidikan karakter yang harus diintegrasikan dalam pengelolaan pembelajaran di sekolah yakni religius, jujur, telreansi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/ komunikatif, cinta daai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial, dan tanggun jawab.[58] *Grand Design* ini dapat dijadikan sebagai rujukan konseptual dan operasional terkait dengan pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian pendidikan karakter pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan di Indonesia. Konfigurasi karakter dalam konteks totalitas proses psikologis dan sosio-kultural dapat dikelompokkan dalam empat konsep dasar, yaitu olah hati, olah pikir, olah raga dan kinestetik, dan olah rasa dan karsa.[59]

Keberhasilan pendidikan karakter di sekolah (jalur formal) tidak bisa dilepaskan dari pendidikan karakter dalam keluarga (jalur informal) dan

---

[57]Darmiyati Zuchdi. *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h. 46-55.

[58]Kemendikbud, *Pusat Pengembangan Pendidikan* (Jakarta: Puskur, *2013*), h. 9-10.

[59]Masnur Muslich. *Pendidikan Karakter Menjawab Tantangan Krisis Multi-dimensional* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 85.

pendidikan karakter di masyarakat (jalur nonformal). Karena itu, pendidikan karakter harus dilakukan secara terpadu dengan memadukan dan mengoptimalkan aktivitas pendidikan formal, informal, dan nonformal, serta mengupayakan terwujudnya media informasi dan komunikasi yang berkarakter. Pendidikan karakter di sekolah juga sangat terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan pendidikan karakter di sekolah harus ditopang oleh kepemimpinan kepala sekolah yang berkarakter pula, yakni menggerakkan segala sumberdaya melalui perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi pelaksanaan program pendidikan karakter sehingga mengembalikan hakikat fungsi sekolah sebagai pusat pembudayaan nilai.

C. Penelitian Relevan

Hasil penelitian relevan sebelumnya yang sesuai dengan penelitian ini yakni sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Aas Hasanah, penelitian tentang "pengaruh perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota Bandung" metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, hal ini dilakukan untuk mengetahui secara langsung tentang bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan kepala Sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota bandung.

   Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah memberikan pengaruh positif yang sangat besar terhadap kinerja

guru, 2) Peran Kepala Sekolah sebagai pendidik memberi pengaruh positif dan besar terhadap kinerja guru, 3) Peran Kepala Sekolah sebagai administrator memberi pengaruh positif dan sangat besar terhadap kinerja guru, 4) Peran Kepala Sekolah sebagai manajer memberi pengaruh positif dan sangat besar terhadap kinerja guru.[60]

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah mengkaji tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah. Metode yang digunakan dalam penelitian sama-sama menggunakan pendekatan deskriktif kualitatif berdasarkan tehnik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Persamaan metode penelitian juga terdapat dalam tekhnik pengambilan *purposive sampling* dan validasi data melalui tringulasi sumber.

Perbedaannya dalam penelitian ini dengan penelitian yang peneliti lakukan terletak pada lokasi dan bidang kajiannya. Lokasi dalam penelitian ini adalah di Kota bandung sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti berada di SMP 1 Iwoimendaa Kecamatan Iwoimendaa Kab Kolaka. Perbedaan lain adalah dilihat dari bidang kajiannya, jika penelitian yang sudah ada melihat pengaruh perilaku kepemimpinan sedangkan peneliti meneliti tentang aspek pembentukan karakter siswa.

2. Penelitian relevan selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Risnawati (2013). Yang berjudul "Strategi kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi Profesional guru PAI di SDN Nirannuang

[60] Aas Hasanah, "Pengaruh perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota Bandung", *Tesis,* Bandung, 2014, h.103

Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe".[61] Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriktif kualitatif, dan memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Adapun Hasil penelitian ditemukan bahwa a) Guru PAI di SDN Nirannuang kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe memiliki kompetensi professional yang baik karena mampu merencanakan program belajar mengajar, menguasai bahan pelajaran, mengelola proses blajar mengajar serta mampu menilai kemajuan proses belajar mengajar, b) Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesionalisme guru PAI di SDN Nirannuang Kecamatan Unaaha kabupaten Koanwe adalah *Pertama* Menumbuhkan kreativitas guru PAI dengan cara mengarahkan/mendorong guru PAI untuk menggunakan metode mengajar yang bervariasi, aktif membaca (meningkatkan pengetahuan) gemar berapresiasi, mencintai seni, respek terhadap perkembangan, menhasilkan sejumlah karya dan dapat member contoh dari hal-hal yang dituntut siswa, *Kedua* Melakukan supervisi dalam bentuk kunjungan kelas serta supervisi akan kelengkapan administarasi guru PAI, *Ketiga* Pengajaran mikro dengan cara seluruh guru menjadi peserta pengajar mikro dan secara bergantia menjadi guru dan teman-teman yang lain akan meberikan saran, masukan terkait cara mengajar guru dan, c) Mengembangkan tenaga pendidik dengan cara mengutus guru PAI untuk mengikuti pellatihan KKG yang dilakukan sekali seminggu di Kecamatan yang membahas masalah pembuatan perangkat pembelajaran selain itupula Kepala sekolah mengutus guru PAI untuk mengikuti diklat peningkatan

[61] Risnawati, "Strategi kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi Profesional guru PAI di SDN Nirannuang Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe", *Tesis*, Unaaha, 2013, h. 114

kompetensi guru PAI yang diadakan oleh kementerian Agama balai diklat Keagamaan Makassar di Kendari serta memberikan kebijakan kepada guru PAI untuk mengikuti rencana seminar pelaksanaan kurikulum 2013.[62]

D. Kerangka Fikir

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. "Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah."

Kata "kepala sekolah" tersusun dari dua kata yaitu "kepala" yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan "sekolah" yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu lembaga dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan. Studi

---

[62] Risnawati, *Strategi kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi Profesional guru PAI di SDN Nirannuang Kecamatan Unaaha Kabupaten Konawe (*Tesis), Kendari, 2013

keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Sebagai pemimpin sebuah organisasi, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Olehnya itu, jika seorang kepala sekolah ingin sukses mengemban amanah ini, ia harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.Salah satu teori gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang kepala sekolah adalah teori sifat yang memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertumpu pada sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang seperti kecerdasan, harga diri, dan lain-lain. Teori lain adalah teori perilaku (behavior theory) yang menekankan bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertumpu pada perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin, bukan bertumpu pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang.

Dalam memimpin sebuah sekolah, kepala sekolah juga harus mengetahui dan menguasai strategi kepemimpinan seperti strategi memberi perintah, strategi menegur, strategi menghargai, strategi menerima saran, strategi memelihara identitas, strategi mengenalkan anggota baru, dan strategi menciptakan disiplin kelompok.

Pembentukan karakter siswa merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan kualitas output peserta didik yang menekankan adanya perubahan

sikap karakter siswa menjadi lebih baik, dimana dapat dilakukan secara praktik atau secara langsung dengan pola pembinaan dan keteladanan, mula dari kegiatan rutin sampai pelatihan dan pendidikan lanjut.

Dalam upaya pembinaan karakter peserta didik, perlu pula dilakukan melalui pengembangkan konsep keteladanan dan pembiasaan Untuk itu, diperlukan adanya sinergi yang baik antara pimpinan dalam hal ini kepala sekolah dengan sebuah wadah organisasi (kelembagaan) para pendidik, dengan bentuk dan mekanisme kegiatan yang jelas, serta dapat diterapkan secara praktis. Selain itu di butuhkan strategi Kepala sekolah yang tersuktur dan terencana dengan baik untuk pembinaan karakter siswa. Untuk itu peranan Kepala Sekolah menjadi hal yang sangat penting dalam pembinaan karakter siswa.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
KENDARI